



Hvad med at vende strategiprocessen på hovedet?

Hammer, Sverri

Published in:
7 Perspektiver på fremtidens fagprofessionelle ledelse

Publication date:
2017

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):
Hammer, S. (2017). Hvad med at vende strategiprocessen på hovedet? In *7 Perspektiver på fremtidens fagprofessionelle ledelse* (pp. 23-27). Mobilize Strategy Consulting A/S.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

“ Strategi som meningsskabelse
begynder med en handling



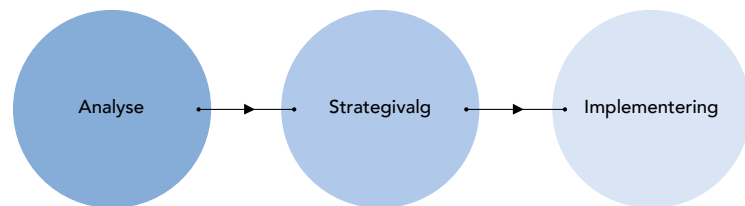
Sverri Hammer er partner i
Mobilize Strategy Consulting

Hvad med at vende strategiprocessen på hovedet?

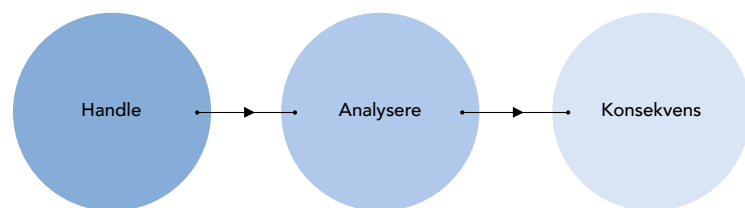
Det er en udbredt forestilling, at strategi handler om, at man enten har en særlig evne til at kunne se ind i fremtiden, eller at man på baggrund af udførlige analyser, bevidste valg og en nøje udtænkt implementeringsplan formår at foregribe den fremtid, som vil komme. Men måske handler strategi ikke om at besidde særlige forudsigelses-evner. Og måske handler strategi slet ikke om at analysere og siden implementere. Måske kan det være hensigtsmæssigt også at gøre det omvendte: nemlig at handle og derefter analysere!

Forskellen på den konventionelle måde at tænke strategi og strategi som meningskabelse kan illustreres med følgende model:

Konventionel strategimodel:



Strategi som meningskabelse:



Strategi som meningskabelse begynder altså med handlingsafprøvning. Vi sætter handlinger i gang og forsøger at skabe mening heri. Teoretikere bag dette paradigme, for eksempel de Bono og Weick, taler om, at "strategi er efterrationaliseret held". Meget strategi viser sig ligesom madlavning at være ting, der er blevet afprøvet, og hvis det har fungeret, så har man gjort mere af det. For nogle kan det sikkert virke provokerende, men hvis man tænker efter, står eksemplerne i kø.

Tiger eller "ta' en tier for det hele"

I dag findes der langt over 500 Tiger-butikker på verdensplan og manden bag, Lennart Lajboschitz, er for længst blevet milliardær. Ret imponerende i betragtning af, at han etablerede sin første butik i København i 1995. Men det skete ikke på baggrund af en særlig evne til at forudsige fremtiden eller med afsæt i store udførlige analyser, omhyggelige valg og en gennemtænkt implementering. Det var snarere udtryk for, at han først handlede og sidenhen så på, hvad der faktisk virkede.

Pia Olsen fortæller i bogen "En tiger på spring", at Lajboschitz havde lejet nogle billige butikslokaler i Gothersgade og fyldt butikken med varer, som han havde i overskud fra sin butik på Islands Brygge. Hans svigerinde manglede et sommerferiejob og indrettede butikken, men da den var klar til åbning, var Lajboschitz på ferie, og der var ikke blevet fastsat priser. Så da svigerinden ringede for at høre, hvad hun skulle tage for varerne, udbrød han spontant: "Tag en tier for det hele".

Og resten er vist, som man siger, historie. For salget gik fantastisk godt, og selv om det mest var varer, der var i overskud, og selvom flere af dem var dyrere end de tilsvarende varer i butikken på Islands Brygge, så var der snart udsolgt. Lajboschitz havde fundet opskriften på en succes: sælg det hele for en tier. Butikkerne skiftede efterfølgende navn fra Zebra til Tiger.

Det er et godt eksempel på det, vi kalder strategi som meningskabelse. Lajboschitz handlede, da han satte priserne til en tier, og skabte efterfølgende blot mening i dét, han havde gjort: virkede det, eller virkede det ikke? Når vi taler om strategi som meningskabelse, så handler det om at sætte handlinger i gang og så forsøge at skabe mening heri.

Disruption af strategiprocessen

Digitale start-ups (herunder de allerede etablerede som Google og Facebook) gør det samme. Når de disrupter en branche, gør de det også ud fra denne disruptede strategimodel, der overhaler mastodonernes. De analyserer ikke deres brugere/købere med fokusgrupper og surveys, men afprøver hele tiden real-time på deres platforme forskellige tilbud af kommerciel og mindre kommerciel art, justerer løbende og lærer bagefter ud fra det. Men i mange store driftsorganisationer har man stadig kun den konventionelle strategiproces. Og det fører indimellem til det, man i managementlitteraturen kalder *paralysis by analysis*, altså at man kan blive paralyseret af at analysere for meget.

Der er simpelthen for mange data, der peger i for mange retninger, og man kan ikke finde hoved og hale heri. Strategi som meningskabelse er det modsatte heraf og betyder, at vi først (eller i hvert fald hurtigt) ud fra nogle formodede scenarier handler, og er meget opmærksomme på, hvad vores forsøgshandlinger bringer og så til sidst prøver vi at skabe mening i, hvad der er sket. Så i stedet for langstrakte analyser sidder vi på bagkant og kigger på den faktiske adfærd og kan så spørge: Hvad lærte vi, og hvad skal vi så gøre mere eller mindre af?

Meningsskabelse giver retning

I det øjeblik, vi begynder at formulere, er vi allerede i gang med at handle. "Formulering er implementering", som Karl Weick siger. Hvis man i en organisation begynder at tale om, at det kunne være en idé at fusionere med en anden organisation, så vil alene talen om dette sætte tanker og handlinger i gang. Nogle vil måske tænke, at de bliver overflødige og vil begynde at søge job andre steder. Andre vil måske forsøge at positionere sig til den nye fremtid i organisationen, mens andre igen allerede på dette tidspunkt vil arbejde mod en fusion. Således kan blot talen om en idé eller et fænomen være med til at sætte handlinger i gang, der fremmer eller går imod det. Mening i organisationen skabes altså ofte uafhængigt af de endelige målsætninger eller indsatser, ledelsen beslutter.

Karl Weick har en historie om en ungarsk alpeenhed, der farer vild, mens en snestorm trækker op. De er ved at opgive håbet, men så finder en af dem et kort. Kortet giver dem håb og en tro på, at de kan finde hjem. De bivuakerer, udstår snestormen, og med kortet finder de hjem. Det pudsige er, finder de ud af bagefter, at det er et kort over Pyrenæerne og ikke Alperne, de har fulgt. Måske er det sådan, at når man er faret vild, så vil ethvert kort hjælpe. Kortets funktion er måske mest af alt at: give tro på og et håb om, at vi kan finde derhen, hvor vi vil, og: at sætte os i gang med at handle. Da soldaterne begynder at gå efter det forkerte kort, begynder de at søge information, de ser bjergtinder, dale, klippespalter mv. Da de næppe kan få kortet til at passe, må de hele tiden være opmærksomme i deres handlen, og på et eller andet tidspunkt skal de nok få øje på en kendt bjergtop, en vej, røg fra en skorsten eller en bro. De gør vel blot, som Lennart Lajboschitz gjorde med sin nye butik; de handler og skaber mening heri. Lajboschitz havde et mål om at skabe en god forretning, soldaterne ønskede at komme hjem, og begge parter handlede, og skabte mening heri. Med succes vel at mærke.

Hvordan gør man så?

Hvad skal vi så gøre, hvis vi ønsker at arbejde med strategi som meningsskabelse? Og kan man altid arbejde strategisk på denne måde? Strategi som meningsskabelse minder jo unægteligt om at prøve sig frem, og så se hvad der sker, og det vil i mange offentlige organisationer være ganske utænkeligt, da vi stadig er præget af en klassisk strategiforståelse.

Hvis strategi som meningsskabelse skal lykkes, er der nogle forskellige elementer man skal være opmærksom på. For det første: Vi skal ligesom de, der var faret vild i Alperne, have en idé om, hvor vi vil hen. Muligvis ændrer vi destination undervejs, men der må være en retning eller et sted, vi ønsker at bevæge os hen imod. Weick siger i den sammenhæng: "En smule strategi kan generere en hel masse - for meget strategi kan paralisere eller splintre en organisation". Så der skal være en fælles retning eller fælles ambition af en art. Det er ikke nok bare at kaste en masse terninger vilkårligt.

For det andet: Vi skal sætte handlinger i gang, der kan flytte os i retning af vores mål, og så må vi selv og vores medarbejdere være kritisk opmærksomme: hvad virker, og hvad virker ikke? Og endelig for det tredje må vi herfra løbende skabe mening i, hvad det er, vi gør. Så forstået på den måde bliver strategien et spørgsmål om at skabe mening i dét mest fremadpegende af det, der allerede er i gang.

Er strategi som meningsskabelse kun muligt for historiske militærenheder og excentriske milliardærer? Nej, Novo Nordisk er også blevet Nordens mest værdifulde organisation målt på markedsværdi ved at blive ved med at vurdere, hvad de er gode til, og så gøre mere af det. Men det er – som man siger – en anden historie, og den må en anden hellere fortælle.



Sverri Hammer er partner i Mobilize Strategy Consulting. Han arbejder typisk med strategi og strategiimplementering, sparring af ledere og organisationsudvikling og holder mange foredrag om især Weicks univers. Som 32-årig blev han leder af Handelsgymnasiet i Køge og fire år senere blev han rektor for Haslev Seminarium. Efter mere end 10 år som leder stiftede han det meget succesfulde konsulentfirma Hammer & Glahn. Han har i mange år som lektor på DTU og ekstern lektor på CBS undervist ledere i ledelse. Det er blevet til undervisning af omkring 2000 offentlige ledere og 1000 private ledere. Sverri arbejder især med offentlige organisationer og interesseorganisationer. En stærk drivkraft for Sverri er at forstå og videreformidle svære stofområder til gavn for ledere, som ønsker at forbedre sig. Et særligt fokus ligger på Karl Weick og hans teori om meningsskabelse i organisatorisk kontekst. Sverri er cand. scient. pol. fra Københavns Universitet og har desuden sidefag i psykologi. Herudover er han certificeret i MBTI 1 (Myers-Briggs Type Indicator), MBTI 2 og Neo-pir.